

**PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC)*
(Studi Kasus PG. Kreet Baru, Bululawang)**

***DESIGN AND PERFORMANCE MEASUREMENT WITH HUMAN RESOURCES
SCORECARD METHOD*
(Case Study PG. Kreet Baru, Bululawang)**

Della Ginza Ramadhan¹⁾, Nasir Widha Setyanto²⁾, Remba Yanuar Efranto³⁾

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang 65145, Indonesia

E-mail: della.ginza.ramadhan@gmail.com¹⁾, nazzyr_lin@ub.ac.id²⁾, remba@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). Permasalahan yang dihadapi PG. Kreet Baru adalah belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Human Resource Scorecard adalah metode yang digunakan untuk mengukur kontribusi SDM dalam kesuksesan strategi perusahaan dan terdiri dari 4 perspektif yaitu perspektif financial, perspektif customer, perspektif internal business process dan perspektif learning and growth. Langkah pertama yaitu mengidentifikasi strategy objectives, program inisiatif dan aktivitas, kemudian melakukan penyebaran kuesioner pembobotan dan perhitungan pembobotan dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Langkah kedua yaitu melakukan scoring system dengan metode Objectives Matrix (OMAX) dan menganalisis hasil dengan metode Traffic Light System. Hasil pengukuran kinerja diperoleh Nilai Index Total 8,01 untuk kinerja keseluruhan SDM. Berdasarkan Traffic Light System dapat disimpulkan bahwa kinerja sudah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau yang mengindikasikan secara keseluruhan indikator kinerja mencapai target yang telah ditetapkan.

Kata kunci : *human resources scorecard, traffic light system, OMAX, pengukuran kinerja, AHP.*

1. Pendahuluan

Perkembangan dunia industri menuntut perusahaan berpacu saling meraih kesempatan untuk memajukan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Setiap organisasi senantiasa berusaha untuk mencapai visi dan misi perusahaan, hal ini dapat diwujudkan dengan menjalankan strategi perusahaan. Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2009), pencapaian sasaran strategi perusahaan dapat diketahui dengan pengukuran kinerja secara menyeluruh terhadap indikator-indikator kinerja pada masing-masing sasaran strategi. Salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusia. Penyelarasan pengukuran kinerja dan implementasi strategi adalah salah satu cara yang dapat dilakukan guna memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Pabrik Gula (PG) Kreet Baru merupakan unit PG terbesar di lingkungan PT. PG. Rajawali I yang berkembang pada bidang pengolahan tebu menjadi gula. Permasalahan yang saat ini dihadapi oleh PG. Kreet Baru adalah belum terdapat sistem pengukuran

kinerja yang mendukung peran sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja yang dilakukan adalah pengukuran kinerja individu. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran kinerja keseluruhan bagi karyawan guna mengetahui kinerja sumber daya manusia di PG. Kreet Baru. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*. Menurut Helmi (2008), *Human Resource Scorecard* merupakan salah satu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategi dan peran *human resources* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. *Human Resources Scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya.

Penerapan metode pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* pada PG. Kreet Baru, akan mengukur praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam upaya mendukung pencapaian tujuan perusahaan baik tujuan finansial maupun nonfinansial guna membuktikan kontribusi sumber daya manusia

pada implementasi strategi perusahaan di PG. Krebet Baru. Indikator pengukuran kinerja yang dapat dijadikan tolak ukur pengukuran kinerja dapat ditentukan melalui analisis terhadap *strategy objectives*, program inisiatif dan aktivitas. Dengan menggunakan *Human Resources Scorecard* diharapkan dapat memberikan rekomendasi perbaikan terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) yang tidak memenuhi target sehingga dapat segera mengambil tindakan perbaikan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif. Menurut Hussey (1997), penelitian deskriptif adalah penelitian yang menggambarkan fenomena yang sedang terjadi. digunakan untuk mengidentifikasi dan memperoleh informasi mengenai karakteristik dari suatu masalah atau isu khusus.

2.1 Pengumpulan Data.

2.1.1 Pengumpulan Data Primer

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu wawancara mengenai prosedur recruitment, *reward* sistem, dan prosedur penanganan kecelakaan kerja. Selain itu, juga menggunakan kuesioner yang terdiri dari kuesioner validasi *strategy objectives*, program inisiatif dan aktivitas dan kuesioner pembobotan tingkat kepentingan perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif dan aktivitas

2.1.2 Pengumpulan Data sekunder

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Profil PG. Krebet Baru
2. Visi, misi, tujuan, strategi perusahaan dan program kerja
3. Data karyawan meliputi absensi karyawan, sanksi karyawan, jumlah karyawan dan data pelatihan
4. Laporan keuangan tahunan
5. Pencapaian target

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Identifikasi Visi, Misi dan Strategi Divisi SDM dan Umum

3.1.1 Visi dan Misi Divisi SDM dan Umum

Divisi SDM dan Umum memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi
Mengembangkan, membentuk dan mempertahankan sumber daya manusia yang

berkualitas serta mengkondisikan suasana kerja yang nyaman dengan menyediakan dan merawat fasilitas (sarana prasarana).

2. Misi

- a. Meningkatkan layanan sosial (administrasi dan ketatausahaan) kepada karyawan.
- b. Menciptakan hubungan industrial yang harmonis.
- c. Meningkatkan sistem penilaian kinerja.
- d. Meningkatkan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- f. Meningkatkan budaya kerja dan kedisiplinan karyawan.

3.1.2 Strategi Divisi SDM dan Umum

Berikut ini adalah strategi yang diterapkan Divisi SDM dan Umum PG. Krebet Baru Bululawang:

1. Menyusun dan mengendalikan RKAP SDM dan Umum.
2. Mengkompilasi kebutuhan bagian dan membuat permintaan modal kerja yang sesuai dengan kebutuhan.
3. Mengontrol realisasi biaya kesehatan sesuai dengan RKAP.
4. Memeriksa dan mengeluarkan gaji karyawan.
5. Mengontrol pembayaran pajak dan iuran JAMSOSTEK.
6. Memberikan data-data yang dibutuhkan oleh pemeriksa.
7. Berkoordinasi dengan Serikat Pekerja.
8. Mengontrol secara berkala kinerja PKWT
9. Menjalin hubungan dengan *stakeholder*.
10. Mengontrol kegiatan lapangan.
11. Mensosialisasikan kebijakan-kebijakan manajemen kepada karyawan.
12. Menyelesaikan perselisihan hubungan industrial dalam perusahaan.
13. Silaturahmi kepada tokoh masyarakat dan warga sekitar.

3.2 Identifikasi Strategy Objectives, Program Inisiatif dan Aktivitas Divisi SDM dan Umum

Pada tahap ini dilakukan perumusan *strategy objectives*, program inisiatif serta aktivitas Divisi SDM dan Umum yang terdiri atas empat perspektif, yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth* yang ditampilkan pada Tabel 1. Setelah mengidentifikasi *strategy objectives*, program inisiatif serta aktivitas,

kemudian dilanjutkan dengan membuat *strategy map* dari *strategy objective*. Menurut Susanto (2006), *strategy map* adalah sebuah diagram yang menunjukkan visi, misi, strategi organisasi yang diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari pada setiap unit bisnis dengan menggunakan KPI.

3.3 Pembobotan Tingkat Kepentingan Perspektif, *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan Aktivitas

Indikator-indikator yang telah dirumuskan di atas kemudian disusun dalam bentuk kuesioner kepada responden untuk melakukan pembobotan terhadap isi kuesioner. Pengisian kuesioner diwakili oleh empat kepala seksi dalam Divisi SDM dan Umum yaitu Kepala Seksi SDM, Kepala Seksi Umum, Kepala Seksi Kendaraan dan Kepala Seksi Rupa-rupa. Pembobotan dilakukan dengan metode

Analytical Hierarchy Process (AHP) pada masing-masing perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas. AHP menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Menurut Saaty (2004), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Bobot yang didapatkan adalah bobot yang konsisten yaitu memenuhi syarat jika nilai *inconsistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1. Hasil pembobotan ditampilkan dalam Tabel 2 yaitu pembobotan perspektif, Tabel 3 pembobotan *strategy objectives*, Tabel 4 pembobotan program inisiatif, dan Tabel 5 pembobotan aktivitas.

Tabel 1. Identifikasi *Strategy Objectives*, Program Inisiatif dan Aktivitas

	<i>Strategy Objectives</i>	Program Inisiatif	Aktivitas
Financial	F1 : Peningkatan penyerapan biaya sumber daya manusia	F11 : Meningkatkan penyerapan biaya sumber daya manusia	F111 : Kesesuaian alokasi SDM masing-masing divisi
			F112 : Rekapitulasi laporan keuangan Divisi SDM dan Umum
	F2 : Peningkatan kesejahteraan karyawan	F21 : Meningkatkan kesejahteraan karyawan	F211 : Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) yang sesuai ketentuan
			F212 : Pemberian fasilitas pendukung yang sesuai ketentuan dan kebutuhan karyawan
Customer	C1 : Peningkatan kepuasan karyawan	C11 : Meningkatkan kecepatan layanan	C111 : Rekapitulasi waktu penerimaan gaji dan tunjangan
		C12 : Meminimalkan persentase keluhan karyawan	C121 : Rekapitulasi jumlah keluhan karyawan
	C2 : Peningkatan komitmen karyawan	C21 : Meningkatkan kehadiran karyawan	C211 : Rekapitulasi laporan bulanan absensi karyawan
		C22 : Meminimalkan tingkat <i>turn over</i> karyawan	C221 : Rekapitulasi tahunan jumlah karyawan
Internal Bussiness Process	I1 : Peningkatan kinerja karyawan	I11 : Mengevaluasi kinerja karyawan	I111 : Evaluasi aktivitas yang terlaksana
	I2 : Peningkatan <i>quality relationship</i>	I21 : Meningkatkan intensitas pertemuan formal	I211 : Mengadakan rapat bulanan antar divisi
		I22 : Meningkatkan intensitas pertemuan informal	I212 : Mengadakan rapat internal setiap divisi
	I3 : Peningkatan standar rekrutmen	I31 : Penerapan prosedur rekrutmen	I221 : Mengadakan kegiatan rohani
		I32 : Proporsi sumber rekrutmen	I222 : Mengadakan <i>family gathering</i>
	I4 : Peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja	I41 : Meminimalkan kecelakaan kerja	I311 : Rekrutmen karyawan
			I312 : Evaluasi pelaksanaan rekrutmen
			I321 : Rekapitulasi sumber rekrutmen karyawan
Learning and Growth	L1 : Peningkatan <i>skill</i> karyawan	L11 : Menerapkan pelatihan sesuai dengan <i>training need analysis</i>	I411 : Rekapitulasi data kecelakaan kerja
			L111 : Implementasi <i>training need analysis</i>
	L2 : Peningkatan <i>knowledge</i> karyawan	L21 : Peningkatan partisipasi karyawan dalam kegiatan ilmiah	L112 : Rekapitulasi laporan pertanggungjawaban kegiatan pelatihan
			L211 : Melakukan seminar dan diskusi umum
			L212 : Melakukan pelatihan emotional intelegensi
			L213 : Rekapitulasi laporan pertanggungjawaban kegiatan

Tabel 2. Pembobotan Perspektif

Perspektif	Bobot
<i>Financial</i>	0.29
<i>Customer</i>	0.08
<i>Internal Business Process</i>	0.31
<i>Learning and Growth</i>	0.31
Jumlah	1
Inconsistency Ratio	0.0031
Kesimpulan	Konsisten

Tabel 3. Pembobotan *Strategy Objectives*

Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
F1	Peningkatan penyerapan biaya sumber daya manusia	0.2	0
F2	Peningkatan kesejahteraan karyawan	0.8	
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
C1	Peningkatan kepuasan karyawan	0.75	0
C2	Peningkatan komitmen karyawan	0.25	
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Internal Bussiness Process</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
I1	Peningkatan kinerja karyawan	0.39	0.007
I2	Peningkatan <i>quality relationship</i>	0.14	
I3	Peningkatan standar rekrutmen	0.14	
I4	Peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja	0.32	
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
L1	Peningkatan <i>skill</i> karyawan	0.5	0
L2	Peningkatan <i>knowledge</i> karyawan	0.5	

Tabel 4. Pembobotan Program Inisiatif

Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
F11	Meningkatkan biaya penyerapan sumber daya manusia	1	0
F21	Meningkatkan kesejahteraan karyawan	1	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
C11	Meningkatkan kecepatan layanan	0.8	0
C12	Meminimalkan persentase keluhan karyawan	0.2	

Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
C21	Meningkatkan kehadiran karyawan	0.5	0
C22	Meminimalkan tingkat <i>turn over</i> karyawan	0.5	
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Internal Bussiness Process</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
I11	Mengevaluasi kinerja karyawan	1	0
I21	Meningkatkan intensitas pertemuan formal	0.5	0
I22	Meningkatkan intensitas pertemuan informal	0.5	
I31	Penerapan prosedur rekrutmen	0.33	0
I32	Proporsi sumber rekrutmen	0.67	
I41	Meminimalkan kecelakaan kerja	1	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
L11	Menerapkan pelatihan sesuai dengan <i>training need analysis</i>	1	0
L21	Peningkatan partisipasi karyawan dalam kegiatan ilmiah	1	0

Tabel 5. Pembobotan Aktivitas

Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
F11	Meningkatkan biaya penyerapan sumber daya manusia	1	0
F21	Meningkatkan kesejahteraan karyawan	1	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
C11	Meningkatkan kecepatan layanan	0.8	0
C12	Meminimalkan persentase keluhan karyawan	0.2	
C21	Meningkatkan kehadiran karyawan	0.5	0
C22	Meminimalkan tingkat <i>turn over</i> karyawan	0.5	
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Internal Bussiness Process</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
I11	Mengevaluasi kinerja karyawan	1	0
I21	Meningkatkan intensitas pertemuan formal	0.5	0
I22	Meningkatkan intensitas pertemuan informal	0.5	

Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
I31	Penerapan prosedur rekrutmen	0.33	0
I32	Proporsi sumber rekrutmen	0.67	
I41	Meminimalkan kecelakaan kerja	1	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	Inconsistency Ratio
L11	Menerapkan pelatihan sesuai dengan <i>training need analysis</i>	1	0
L21	Peningkatan partisipasi karyawan dalam kegiatan ilmiah	1	0

3.4 Scoring System dengan Metode OMAX

Setelah mendeskripsikan dan membuat formulasi untuk masing-masing aktivitas serta telah memperoleh data yang diperlukan, maka dilakukan perhitungan *Scoring System* dengan *Objective Matrix* (OMAX) sehingga nantinya dapat diketahui pencapaian kinerja dari masing-masing aktivitas tersebut berada pada level berapa dan akan dikategorikan sesuai dengan *Traffic Light System*. Menurut Nasution (2006), OMAX adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (*objective*). Pada model OMAX, level 10 diisi dengan target optimum pada tahun 2012. Pencapaian kinerja pada tahun sebelumnya yaitu tahun 2011, diletakkan pada level 3 untuk mendapatkan nilai tengah. Level 0 diisi dengan nilai terendah yang mungkin dicapai Divisi SDM dan Umum dalam keadaan terburuk. Untuk pengisiannya, digunakan rumus skala linear. Setelah diperoleh nilai untuk setiap level (dari level 0 hingga level 10), selanjutnya pada bagian monitoring dapat diisi berdasarkan posisi level pada angka *performance* yang merupakan kinerja perusahaan pada tahun 2012. Untuk mengisi level di bagian *monitoring*, langkah yang dilakukan adalah dengan menggunakan rumus interpolasi. Nilai level yang diisikan pada bagian *monitoring* akan dikategorikan berdasarkan *Traffic Light System*. Untuk nilai *weight* diisi dengan nilai bobot aktivitas sedangkan nilai *value* merupakan hasil perkalian antara nilai level dan nilai *weight*.

3.5 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah dilakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan, diperoleh nilai Index Total sebesar 8,01 yang dapat ditunjukkan pada Tabel 6. Selanjutnya dilakukan analisis hasil dengan *Traffic Light System*. Berdasarkan *Traffic Light System* dapat disimpulkan bahwa kinerja Divisi SDM dan Umum secara keseluruhan sudah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau, yang mengindikasikan secara keseluruhan indikator kinerja sudah mencapai target yang telah ditetapkan. Jika hasil pengukuran kinerja dilihat dari sisi program inisiatif, terdapat 8 program inisiatif yang termasuk dalam kategori hijau, 5 program inisiatif kategori kuning, dan 1 program inisiatif kategori merah rekapitulasinya ditunjukkan pada Tabel 7, Tabel 8 dan Tabel 9.

Tabel 6. Skema Pengukuran Kinerja Divisi SDM dan Umum.

Perspektif	Strategi Objective	Program Inisiatif	Aktivitas
Financial (9,16)	F1 (5,79)	F11 (5,79)	F111 (9)
			F112 (2,57)
	F2 (10)	F21 (10)	F211 (10)
			F212 (10)
Customer (9,75)	C1 (10)	C11 (10)	C111 (10)
		C12 (10)	C121 (10)
	C2 (9)	C21 (8)	C211 (8)
		C22 (10)	C221 (10)
Internal Business Process (5,83)	I1 (7)	I11 (7)	I111 (7)
	I2 (8,66)	I21 (7,32)	I211 (10)
			I212 (6)
		I22 (10)	I221 (10)
			I222 (10)
	I3 (6,65)	I31 (10)	I311 (10)
		I312 (10)	
		I32 (5)	I321 (5)
I4 (3)	I41 (3)	I411 (3)	
Learning and Growth (7,4)	L1 (5,45)	L11 (5,45)	L111 (5)
			L112 (6,8)
	L2 (9,36)	L21 (9,36)	L211 (10)
			L212 (10)
			L213 (6,79)
Indeks Total			
8,01			

Program inisiatif yang termasuk dalam kategori hijau mengindikasikan bahwa performa program inisiatif tersebut sudah mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga harus tetap dipertahankan

bahkan ditingkatkan agar pencapaian dari masing-masing program inisiatif dapat melebihi target yang diharapkan untuk tahun-tahun berikutnya. Program inisiatif yang termasuk dalam kategori kuning mengindikasikan bahwa program inisiatif tersebut belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan, sedangkan program inisiatif yang berwarna merah mengindikasikan program inisiatif tersebut memiliki performa jauh di bawah target yang telah ditetapkan.

Dari 14 program inisiatif yang telah teridentifikasi, terdapat 5 program inisiatif yang berada pada kategori kuning dan 1 program inisiatif pada kategori merah. Dengan demikian, program inisiatif yang berada pada kedua kategori tersebut perlu dianalisis untuk mengetahui penyebab belum tercapainya target dari program inisiatif tersebut serta diberikan tindakan perbaikan. Namun program inisiatif yang berada pada kategori merah harus mendapatkan prioritas terlebih dahulu dalam tindakan perbaikannya.

Tabel 7. Daftar Program Inisiatif Kategori Hijau

Kode	Program Inisiatif
F21	Meningkatkan kesejahteraan karyawan
C11	Meningkatkan kecepatan layanan
C12	Meminimalkan persentase keluhan karyawan
C21	Meningkatkan kehadiran karyawan
C22	Meminimalkan tingkat <i>turn over</i> karyawan
I22	Meningkatkan intensitas pertemuan informal
I31	Penerapan prosedur rekrutmen
L21	Peningkatan partisipasi karyawan dalam kegiatan ilmiah

Tabel 8. Daftar Program Inisiatif Kategori Kuning

Kode	Program Inisiatif
F11	Meningkatkan penyerapan biaya sumber daya manusia
I11	Mengevaluasi kinerja karyawan
I21	Meningkatkan intensitas pertemuan formal
I32	Proporsi sumber rekrutmen
L11	Menerapkan pelatihan sesuai dengan <i>training need analysis</i>

Tabel 9. Daftar Program Inisiatif Kategori Merah

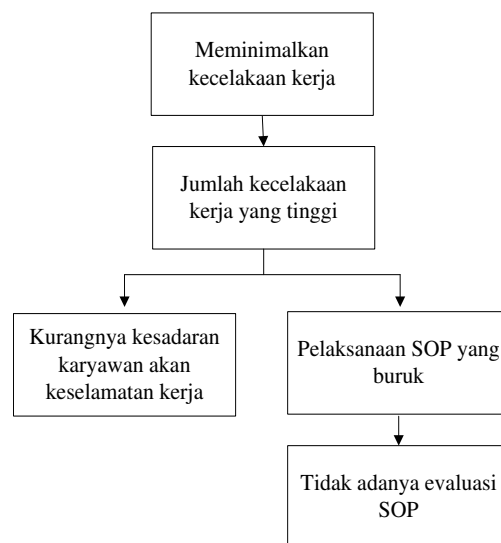
Kode	Program Inisiatif
I41	Meminimalkan kecelakaan kerja

3.6 Root Cause Analysis Program Inisiatif

3.6.1 Analisis Program Inisiatif Kategori Merah

Terdapat satu program inisiatif yang berada pada kategori merah, yaitu meminimalkan kecelakaan kerja dimana program inisiatif tersebut mewakili perspektif

internal business process. Berikut ini penjelasan mengenai program Program inisiatif ini bertujuan untuk meminimalkan jumlah kecelakaan kerja yang terjadi di perusahaan. Setelah dilakukan perhitungan, skor pencapaiannya adalah sebesar 3 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna merah yang mengindikasikan indikator kinerja benar-benar dibawah target yang ditentukan dan memerlukan perbaikan dengan segera. Program inisiatif ini dapat diukur melalui aktivitas rekapitulasi data kecelakaan kerja. Penyebab banyaknya jumlah kecelakaan kerja ini yaitu pelaksanaan SOP (*standard operational procedure*) yang buruk. Tidak adanya evaluasi dan penjagaan dalam pelaksanaan menyebabkan SOP yang seharusnya ditaati menjadi ter bengkalai dan hanya menjadi peraturan semata. Selain itu, kurangnya kesadaran karyawan akan pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja menjadikan tingkat kecelakaan kerja yang tinggi dan jauh dari target *zero accident*. Penyebab permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Root Cause Analysis Meminimalkan Jumlah Kecelakaan Kerja

3.6.2 Analisis Program Inisiatif Kategori Kuning

Berikut ini penjelasan mengenai kelima program inisiatif dalam kategori kuning:

1. Meningkatkan penyerapan biaya sumber daya manusia, mengevaluasi kinerja karyawan, meningkatkan intensitas pertemuan formal dan menerapkan pelatihan sesuai dengan *training need analysis*.

Keempat program inisiatif mempunyai penyebab yang saling berhubungan satu sama lainnya. Penyebab menurunnya biaya penyerapan SDM adalah adanya aktivitas yang tidak terlaksana, aktivitas tersebut yaitu *training* yang terlaksana tidak memenuhi target dan menurunnya intensitas pertemuan formal. Penyebab menurunnya intensitas pertemuan formal yaitu rapat internal setiap divisi tidak terlaksana dengan baik. Hal ini dikarenakan informasi dan permasalahan biasanya di selesaikan secara informal antara karyawan yang bersangkutan dengan kepala bagian divisi sehingga terkadang terjadi kesalahan yang sama terhadap karyawan yang berbeda serta penyebaran informasi yang tidak merata kepada seluruh anggota divisi. Adanya kegiatan yang berbeda dalam waktu yang bersamaan juga merupakan penyebab terjadinya penurunan intensitas rapat internal. Hal ini disebabkan kurangnya perencanaan kegiatan dan koordinasi internal divisi. Kurangnya perencanaan pelaksanaan kegiatan serta kurangnya koordinasi antar internal divisi ini juga menyebabkan *training* yang terlaksana tidak memenuhi target yang diharapkan. Penyebab permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 2.

2. Proporsi sumber rekrutmen

Program inisiatif ini bertujuan untuk mengetahui proporsi sumber rekrutmen dari eksternal dan internal perusahaan. Dengan proporsi sumber rekrutmen yang baik, diharapkan informasi lowongan kerja dapat tersebar lebih luas sehingga dapat menghasilkan karyawan baru yang kompeten. Penyebab ketidakseimbangan proporsi sumber rekrutmen yaitu kurangnya pelamar dari eksternal perusahaan. Hal ini dikarenakan kurangnya sosialisasi dan informasi mengenai *open recruitment* karyawan PG. Krebet Baru dilingkungan eksternal perusahaan. Sehingga pelamar yang mengikuti *open recruitment* cenderung merupakan keluarga ataupun kerabat dari karyawan PG. Krebet Baru. Penyebab permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 3.

3.7 Rekomendasi Perbaikan

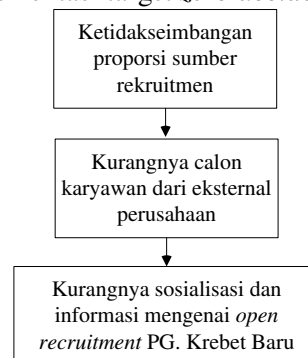
Rekomendasi perbaikan ini dilakukan pada program inisiatif kategori merah dan kuning.

Berikut ini rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan:

1. Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan untuk meminimalkan jumlah kecelakaan kerja yaitu:

a. Melakukan evaluasi pelaksanaan SOP secara berkala.

Evaluasi berkala ini sangat penting guna mengetahui bagaimana kondisi penerapan prosedur di lapangan. Evaluasi ini dapat dilaksanakan dengan sistem *checklist*, sehingga jika ada prosedur yang tidak terlaksana dapat diidentifikasi dengan cepat. Dengan melakukan evaluasi diharapkan dapat mengetahui hal-hal yang harus diperbaiki guna meningkatkan implementasi target *zero accident*.



Gambar 3. *Root Cause Analysis*
Ketidakseimbangan Proporsi
Sumber Rekrutmen

b. Memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak mematuhi SOP.

Dengan memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak mematuhi aturan, dapat memberikan efek jera dan meminimalkan terjadinya kejadian serupa. Sanksi yang diberikan yaitu:

1) Surat peringatan

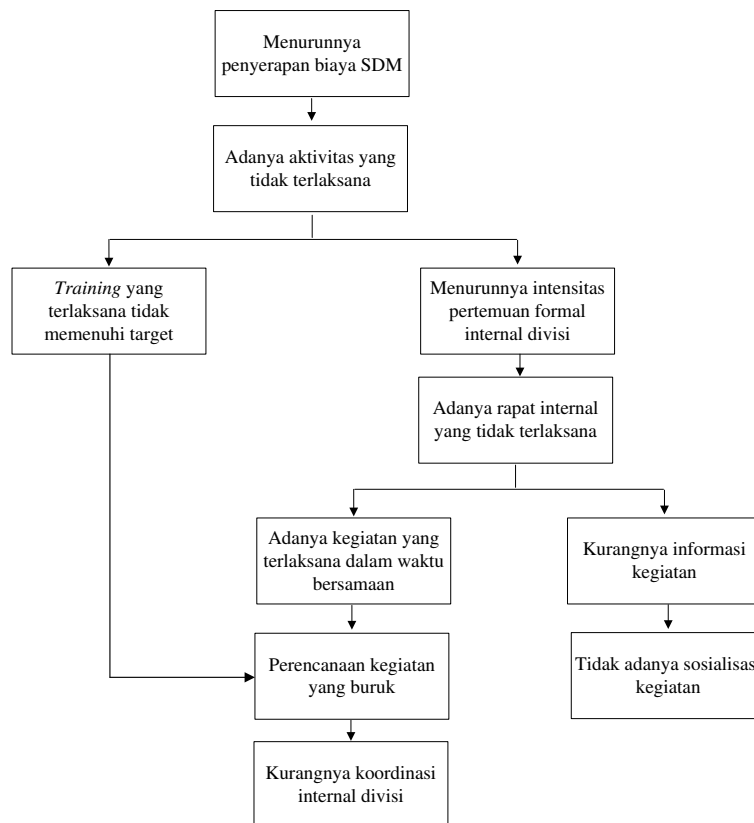
Surat peringatan ini diberikan kepada karyawan apabila telah melakukan pelanggaran sebanyak 3 kali.

2) Surat teguran

Surat teguran ini diberikan ketika karyawan tetap melakukan pelanggaran setelah menerima surat peringatan.

3) Pemanggilan

Pemanggilan ini dilakukan ketika karyawan masih melakukan pelanggaran setelah diberi surat teguran. Pemanggilan ini dilakukan oleh Kepala Divisi karyawan tersebut serta Kepala Divisi SDM dan Umum.



Gambar 2. *Root Cause Analysis* Menurunnya Penyerapan Biaya SDM, Mengevaluasi Kinerja Karyawan, Meningkatkan Intensitas Pertemuan Formal Dan Menerapkan Pelatihan Sesuai Dengan *Training Need Analysis*

- 4) Pemecatan
Jika karyawan tetap melakukan pelanggaran setelah adanya panggilan dari Kepala Divisi, maka proses pemecatanpun dilakukan.
- c. Mengadakan seminar dan pelatihan mengenai lalu lintas.
Dengan mengadakan seminar dan pelatihan lalu lintas ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya kesehatan dan keselamatan kerja bagi diri sendiri maupun bagi perusahaan, terutama saat berada dalam perjalanan menuju dan meninggalkan kantor. Karena kecelakaan kerja yang paling banyak terjadi di PG. Krebet Baru yaitu saat karyawan berada di luar perusahaan.
2. Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan untuk memperbaiki keseimbangan proporsi sumber rekrutmen adalah dengan mengadakan *open recruitment* bekerjasama dengan kampus di wilayah Jawa Timur, sehingga dapat menghasilkan karyawan yang kompeten dalam bidangnya. Selain itu, dapat juga melakukan penyebaran informasi melalui media cetak, media elektronik ataupun melalui *website* PG. Krebet Baru.
3. Rekomendasi perbaikan untuk program inisiatif meningkatkan penyerapan biaya sumber daya manusia, mengevaluasi kinerja karyawan, meningkatkan intensitas pertemuan formal dan menerapkan pelatihan sesuai dengan *training need analysis* adalah sebagai berikut:
 - a. Mengadakan rapat internal setiap divisi secara berkala dengan agenda membahas permasalahan, koordinasi dan penyampaian informasi mengenai keadaan dalam divisi.
 - b. Melakukan absensi pada setiap pelaksanaan rapat sehingga dapat mengetahui dan mengukur tingkat kehadiran dan keefektifan pelaksanaan rapat internal setiap divisi.
 - c. Membuat mading internal yang berisi informasi-informasi terbaru mengenai Divisi SDM dan Umum, serta membuat mading rencana kegiatan berkala yang berisi informasi-informasi terkait pelaksanaan kegiatan Divisi SDM dan Umum sehingga dapat dijadikan sarana

sosialisasi dan penyebaran informasi kepada para karyawan.

- d. Melakukan perencanaan dan prosedur pelaksanaan kegiatan secara terperinci dan matang dengan menggunakan *timeline* rencana kegiatan sehingga semua pelatihan dan kegiatan yang telah di anggarakan dapat terlaksana dengan baik.
- e. Mengadakan program karyawan berprestasi. Program ini dilakukan setiap bulannya dengan tujuan untuk memacu karyawan dalam meningkatkan kinerja dan prestasi di PG. Krebet Baru.
- f. Melakukan sosialisasi pentingnya mengikuti pelatihan dan seminar kepada karyawan juga penting untuk dilaksanakan, dengan melakukan sosialisasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesadaran dan memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kemampuannya.

4. Penutup

Berikut ini adalah kesimpulan dari analisis dan pembahasan permasalahan yang telah dilakukan:

1. Dalam perumusan *strategy objectives* Divisi SDM dan Umum terdapat 10 *strategy objectives*, 14 program inisiatif, dan 22 aktivitas yang telah dirumuskan berdasarkan perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process* dan perspektif *learning and growth*.
2. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja diperoleh Nilai Index Total 8,01 untuk kinerja keseluruhan Divisi SDM dan Umum, berdasarkan *Traffic Light System* dapat disimpulkan bahwa kinerja Divisi SDM dan Umum secara keseluruhan sudah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau, yang mengindikasikan secara keseluruhan indikator kinerja sudah mencapai target yang telah ditetapkan. Sedangkan hasil pengukuran kinerja dari program inisiatif diperoleh hasil terdapat 8 program inisiatif yang termasuk dalam kategori hijau, 5 program inisiatif yang termasuk dalam kategori kuning, dan kategori merah sebanyak 1 program inisiatif.
3. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan kepada PG. Krebet Baru yaitu:

- a. Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan untuk meminimalkan jumlah kecelakaan kerja yaitu, melakukan evaluasi pelaksanaan SOP secara berkala, memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak mematuhi SOP dan mengadakan seminar dan pelatihan mengenai lalu lintas.
- b. Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan untuk memperbaiki keseimbangan proporsi sumber rekrutmen adalah dengan mengadakan *open recruitment* bekerjasama dengan kampus di wilayah Jawa Timur dan melakukan penyebaran informasi melalui media cetak, media elektronik ataumelalui *website* PG. Krebet Baru.
- c. Rekomendasi perbaikan untuk program inisiatif meningkatkan penyerapan biaya sumber daya manusia, mengevaluasi kinerja karyawan, meningkatkan intensitas pertemuan formal dan menerapkan pelatihan sesuai dengan *training need analysis* adalah mengadakan rapat internal setiap divisi secara berkala, melakukan absensi pada setiap pelaksanaan rapat, membuat mading internal dan mading rencana kegiatan berkala, melakukan perencanaan dan prosedur pelaksanaan kegiatan secara terperinci dan matang dengan menggunakan *timeline* rencana kegiatan, mengadakan program karyawan berprestasi dan melakukan sosialisasi pentingnya mengikuti pelatihan dan seminar kepada karyawan.

Daftar Pustaka

- Becker, Brian E., Mark A, Huselid & Dave, Ulrich. (2009). *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- Helmi, Nurman. (2008). *Konsep Human Resources Scorecard*. <http://usepmulyana.files.wordpress.com/2008/09/hrsm.pdf>. (diakses 28 September 2012)
- Hussey, Jill & Hussey, Roger. (1997). *Business Research*. London: Macmillan Business.
- Nasution, Arman H. (2006). *Manajemen Industri*. Yogyakarta: Andi.

Saaty, T.L, (2004). *Decision making-the analytic hierarichal process and theanalytic network process. Journal of Systems Science and Systems Engineering*. Vol 13(1) : 35.

Susanto, Heru. (2006). *Strategy Map*. <http://heru.wordpress.com/2006/07/12/strategy-map/>. (diakses 28 September 2012).

Lampiran 1. Perhitungan *Index Total*

<i>Value</i>	Perspektif		<i>Strategy Objectives</i>		Program Inisiatif		Aktivitas	
	<i>Weight</i>	Level	<i>Weight</i>	Level	<i>Weight</i>	Level	<i>Weight</i>	Level
8.01	0.29	9.16	0.2	5.79	1	5.79	0.5	9
							0.5	2.57
			0.8	10	1	10	0.5	10
							0.5	10
	0.08	9.75	0.75	10	0.80	10	1	10
					0.20	10	1	10
			0.25	9	0.50	8	1	8
					0.50	10	1	10
	0.31	5.83	0.39	7	1	7	1	7
			0.14	8.66	0.5	7.32	0.33	10
							0.67	6
					0.5	10	0.5	10
			0.14	6.65			0.5	10
					0.33	10	0.5	10
					0.67	5	1	5
			0.32	3	1	3	1	3
	0.31	7.40	0.5	5.45	1	5.45	0.75	5
							0.25	6.8
			0.5	9.36	1	9.36	0.6	10
							0.2	10
							0.2	6.79